L'orientation scolaire et professionnelle 1998, 27, n° 1, 77-93

L'IDENTITÉ AU TRAVAIL D'HIER À AUJOURD'HUI

Renaud SAINSAULIEU

Renaud Sainsaulieu est professeur des Universités à l'Institut d'Études Politiques de Paris (*).

MOTS CLÉS : Identité, socialisation, travail, organisation, entreprise.

KEY WORDS : *Identity, socialization, work, organization, firm.*

RÉSUMÉ

La socialisation des individus par le travail a fait l'objet d'une découverte progressive de la recherche sociologique au cours des années de la croissance puis de la crise. Les expériences d'appartenance, de réalisation d'une œuvre, de trajectoire, et d'opposition ont constitué les voies privilégiées d'une affirmation identitaire par le travail. Mais depuis le début de la société industrielle, et la crise actuelle de la société salariale, ces processus de socialisation ont évolué et se trouvent de nos jours articulés à d'autres expériences d'activités hors entreprise. Il faut y voir l'avènement d'une autre compréhension des dynamiques sociales d'entreprise.

Lors de mes recherches sur l'identité au travail des salariés de l'époque des années glorieuses de la croissance, je ne savais pas que j'étais en train de mettre le doigt sur un problème majeur de société pour cette fin de siècle. En effet, les figures de l'exclu, comme celles du sans papier – ni emploi – ni domicile fixe, ne sont-elles pas en train de remplacer les valeurs fortes du travail qu'ont longtemps symbolisé les figures du compagnon, du militant, du cadre et, encore toute proche de nous, celle du chef d'entreprise ? En effet, lorsqu'une société ne fournit plus de place reconnue par la collectivité à chacun de ses membres, elle perd le lien social fondateur de sa cohésion, elle est en manque de légitimité institutionnelle et risque la crise d'intégration.

Dans la crise des années 30 aux États-Unis, les sociologues de l'école de Chicago penchés sur les problèmes de quartier, et les psychologues des relations humaines en entreprises, soutenus par les synthèses de Merton et Parsons, ont en effet montré comment l'intégration sociale se vit au cœur des fonctionnements habituels de toute institution. À notre époque du marché mondialisé, du chômage européen et de la faiblesse critique des institutions primaires (école, famille, religion, armée) dans la socialisation des jeunes, quelle peut être la responsabilité de l'entreprise privée et publique dans une socialisation secondaire d'individus toujours en quête de reconnaissance socioprofessionnelle. La voie royale de l'identité par le travail n'a-t-elle été que l'apanage temporaire des salariés du plein emploi ? Comment même concevoir une société démo-

(*) Institut d'Études Politiques de Paris, 27, rue Saint-Guillaume, 759741 Paris Cedex 07.

cratique reposant sur les seules pratiques sociales d'activités bénévoles, en remplacement de toute valeur accordée au travail ? Telles sont les questions auxquelles il est urgent de trouver des réponses fondées sur les sciences sociales à l'instar des États-Unis des années 30 qui ont, tout de même, su éviter les catastrophes du totalitarisme !

Observateur sociologue des formes sociales de la vie au travail dans les organisations et entreprises depuis 1963, je souhaite apporter ici des réponses à ces questions graves en reconstituant les modalités diverses de la reconnaissance des individus comme acteurs sociaux dans et par le travail. En presque quarante années que de changements profonds, et parfois brusques, vécus intensément ! Un retour sur expérience fondé sur des milliers d'entretiens et de nombreuses séquences d'observations peut nous aider à reconstituer une véritable histoire de la socialisation par le travail au cours de cette seconde moitié de siècle.

1. Classes sociales et identités au travail

Sociologue des organisations en pleine croissance des années dites glorieuses, je participais activement aux travaux de la première équipe du C.S.O. (1) sous la direction de Michel Crozier, en y apportant une orientation particulière issue de ma formation antérieure de juriste, de psychologue et d'ethnologue (2). Dans une œuvre collective d'analyse des jeux d'acteurs porteurs de la croissance organisationnelle, il m'avait en effet été attribué pour mission d'explorer les capacités relationnelles susceptibles de fonder l'expérience des jeux stratégiques de l'acteur dans les rapports de pouvoir découverts par Michel Crozier au cœur du fonctionnement social des bureaucraties. J'engageais alors une longue recherche, inspirée de l'école des relations humaines américaine, dont j'avais perçu l'ampleur des propos en traduisant le manuel de Tiffin et Mc Cormick (1967) (3), sur le rôle des motivations et formes d'autorité dans le développement des organisations. Par observation participante en usine, entretiens auprès d'ouvriers et employés, et questionnaires sur la manière de vivre les relations de travail entre collègues, chefs, et subordonnés j'aboutis à la découverte, progressivement vérifiée dans une cinquantaine d'ateliers et services de sept entreprises (4), de l'existence de plusieurs façons de vivre les relations de travail dans les milieux d'usines, de bureaux, de techniciens et de cadres. La fusion collective, l'expérience stratégique de la négociation de groupe, la dy-

(1) Cette première équipe du C.S.O. (Centre de sociologie des organisations du C.N.R.S. créé en 1964) a réuni autour de M. Crozier les sociologues J-P. Worms, J. Lautman, P. Gremion, R. Sainsaulieu, J.C. Thoenig, C. Gremion, comme membres fondateurs du Laboratoire, eux-mêmes issus du Centre de sociologie européenne fondé par R. Aron.

(2) Formé en psychologie sociale et industrielle, en Sorbonne, après une licence en Droit à Paris, je découvre l'approche expérimentale à Cornell aux U.S.A., et j'effectue des enquêtes d'ethnologie sociale sur les jeunes algériens du contingent pendant la guerre, de 1960 à 1962.

(3) Tiffin, J., & Mc Cormick, E. J. (1967). La psychologie industrielle. Paris : P.U.F.

(4) S.N.C.F., Merlin Gérin (électromécanique, E.D.F.-distribution, Gauthier (peinture et bâtiment), Phénix assurances, U.N.C.A.F. (assurance familiale).

namique des affinités psychoaffectives et, enfin, le choix du retrait des relations interpersonnelles et de la soumission aux règles formelles de l'organisation (5) exprimaient des manières d'être avec les autres, radicalement différentes au sein de chacun de ces groupes socioprofessionnels. Plusieurs façons de se définir et surtout de se différencier, ou de s'identifier, aux chefs, aux collègues et au leaders, dessinaient clairement les contours d'une véritable pluralité identitaire venant contredire toute prétendue homogénéité culturelle des groupes sociaux dans la vie de travail.

Ce constat empirique remettait en question l'analyse marxiste de la division sociale du travail défendue alors par P. Naville, P. Rolle, C. Durand, G. Benguigui... (6) Mes recherches prouvaient que l'aliénation des personnels ouvriers et employés, due à la domination capitaliste relayée par les contraintes de l'organisation taylorienne des tâches, ne pouvait conduire à une révolte commune de classes dominées, puisque une telle variété de comportements relationnels et de motivations mettait en cause toute hypothèse de mobilisations collectives fondée sur le seul critère d'exploitation des travailleurs de tout grade.

Dix années après les travaux de G. Friedman (1964), d'Andrieux et Lignon (1960), de A. Touraine (1965) mes enquêtes empiriques, proches de la psychologie industrielle, montraient ainsi que la conscience ouvrière, celle des salariés dirait-on en 1990 pour reprendre la formule de la société salariale de R. Castel (1995), n'était en fait portée que par une culture minoritaire de l'action collective. Une grande majorité d'individus au travail étaient en réalité portée par des motivations et des capacités relationnelles les rendant très difficilement mobilisables pour toute intervention collective sur la situation de travail. Du même coup, la thèse de l'élite ouvrière idéologiquement consciente de la nécessité historique de renverser l'exploitation capitaliste, que R. Linhart (1978) reprenait à son compte dans « l'établi », achoppait sur une pluralité d'expériences identitaires des salariés. La dénonciation justifiée des contraintes pesant sur les travailleurs mal payés et soumis aux « cadences infernales » de la production ne suffisait pas à produire les mobilisations collectives espérées pour changer le cours de l'histoire. Les Trente Glorieuses de la croissance avaient ainsi eu raison des identités de classe issues des analyses antérieures effectuées sur le monde ouvrier de la première révolution industrielle, et renouvelées par les luttes politiques de la guerre froide.

Mais un tel morcellement des modalités de définition dans les rapports de travail signifiait-il pour autant l'avènement d'une vaste classe moyenne nécessairement intégrée à l'entreprise pour en tirer les bénéfices salariaux indispensables à l'entrée dans la société de consommation de Welfare et d'abondance, comme le percevaient les sociologues S. Mallet et P. Belleville (1963) en France, Goldthorpe et Lockwood (1968) en Angleterre dans leurs enquêtes des années 60 ? L'émiettement identitaire des classes sociales antérieures annonçait-il la nais-

(5) Les enquêtes effectuées sur plus de 8 000 personnes (ouvriers, employés, techniciens et cadres) au cours des années 1964 à 1973, ont été présentées dans deux ouvrages (Sainsaulieu, 1973, 1977).

(6) Ces thèses ont notamment été présentées dans Durand (1978) et dans Erbes-Seguin (1993).

sance même d'une vaste classe moyenne, plus individualiste que collective dont H. Mendras (1994) ferait plus tard le diagnostic dans « La seconde révolution française ».

2. La socialisation par l'organisation

Une seconde lecture de mes enquêtes orientait alors la réflexion sur une toute autre compréhension de ces résultats : celle d'une véritable socialisation secondaire liée à l'expérience des relations de pouvoir dans les organisations de la croissance. Ces modèles identitaires, impliquant différentes manières de vivre le rapport aux autres, apparaissaient comme la conséquence de situations concrètes de contraintes sur les libertés et les capacités d'initiatives et de coopérations dans les interactions de travail. Le *modèle de fusion* était le propre des O.S. et surtout des salariés sans pouvoir sur leur situation ; à l'inverse, le *modèle de la négociation* riche en capacité d'affirmations cognitives et affectives dans les relations interpersonnelles et collectives entre collègues était le propre des professionnels et des cadres détenant beaucoup de pouvoir stratégique dans le développement des organisations. Le *modèle des affinités* propres aux techniciens et salariés en promotion sociale, correspondait aux individus engagés dans une trajectoire d'évolution professionnelle et hiérarchique progressivement rendue possible du fait même du changement technique et de la croissance des organisations. Enfin, le *modèle du retrait* caractéristique des jeunes, des femmes, des étrangers et des ouvriers ruraux, signifiait bien autre chose qu'une pure soumission aux contraintes du travail, car ces catégories refusaient stratégiquement l'investissement dans les relations interpersonnelles d'atelier et de bureau, pour préserver leurs capacités d'engagement dans la vie domestique, de famille et de loisirs.

En définitive, je découvrais que les manières de s'affirmer dans les relations de travail traduisaient en fait l'expérience du pouvoir d'être acteur dans les contraintes de la situation. Le *modèle fusionnel* conduisait à un acteur de masse dans les situations de chaîne et de tâches répétitives, où seule l'identification grégaire et affective à l'ensemble d'une catégorie d'égaux permettait d'affirmer de temps à autre un point de vue collectif de résistance, guidé par un leader charismatique nécessaire à l'orientation de la lutte.

Le *modèle nommé négociation* fondait l'identité collective de ces salariés sur leurs capacités d'actions stratégiques dans l'ordre professionnel et organisationnel. Leur force identitaire trouvait sa racine dans le pouvoir de peser sur les proches pour réaliser une œuvre individuelle de métier ou collective de service. L'acteur stratégique dont parlait M. Crozier (Crozier, 1964) dans son étude initiale des dysfonctions bureaucratiques trouvait avec le modèle de la négociation, la base même de ses capacités de jeux dans les interactions déclenchées par le contrôle des incertitudes de l'organisation formelle. L'expérience de ces rapports de pouvoir entraînait une reconnaissance de l'individu comme détenteur d'une influence sur ses partenaires de travail, ce qui permettait

à terme un véritable apprentissage de relations complexes cognitives et affectives construisant une identité riche en réalisations personnelles et de groupes.

Le *modèle des affinités* fondait l'expérience identitaire non plus sur le pouvoir mais sur la trajectoire évolutive passée et à venir, puisque de telles mobilités obligent les individus à perdre leurs groupes pour s'attacher aux relations interpersonnelles, source de soutien et de réussite dans la voie ascensionnelle. Il fallait alors ici parler d'un véritable acteur de soi, centré sur la quête perpétuelle d'une reconnaissance des autres en situation de changements permanents.

Le *modèle du retrait* amorçait, pour sa part, la découverte d'une problématique identitaire d'un sujet étiré entre ses appartenances professionnelles et celles de la vie domestique. À une époque où les 48 heures de travail hebdomadaires étaient encore la situation majoritaire, l'identité de retrait ne pouvait être que celle d'un « acteur ailleurs » en échange d'une soumission acceptée au travail. Situation qui devait radicalement évoluer plus tard avec le chômage, la fin du plein emploi, la précarité et les 35 heures des décennies postérieures.

Acteur de soi, acteur de masse, acteur stratège et acteur ailleurs, telles étaient en fin de compte les expériences de l'action produisant une reconnaissance sociale source des identités collectives accessibles en cette période du travail offert par de grandes organisations en pleine croissance. D'une certaine façon, on retrouvait quelques-unes des bases de la sociologie de l'action tourainienne : identité, opposition, totalité, où l'expérience du combat, de la lutte et de la résistance conférait tout à la fois le sentiment d'identité, c'est-à-dire de permanence dans les expériences du passé et du présent, mais aussi la vision de la totalité c'est-à-dire de la société à venir et à faire par son action. Mais à cette redécouverte du modèle sociologique de l'identité, fondé sur un type de rapport social, j'ajoutais d'autres modalités sociales fondatrices : celle des jeux de pouvoir, celle de la maîtrise d'une trajectoire, celle enfin de l'affirmation d'un attachement au milieu d'appartenance au sein même des entreprises.

Même pour les ouvriers, la lutte n'était plus la seule façon d'accéder à l'identité sociale. Avec la dynamique des organisations en pleine croissance s'affirmait progressivement l'idée que par le travail les individus cherchaient autre chose que la réussite économique convertible en biens matériels pour devenir cet homme unidimensionnel de la société de consommation, si fort critiqué par H. Marcuse inspirateur des événements de mai 68. Être identifié par ses œuvres, son milieu, son parcours, sa résistance devenait un objectif primordial de l'expérience du travail, assimilée non pas seulement à un milieu technique et économique, mais plus profondément vécue par les individus comme une véritable source de socialisation, de constitution du sujet individuel en acteur social d'une réalité collective : celle de l'organisation productive, et non plus seulement celle de l'action politique à visée révolutionnaire.

Cette découverte d'une socialisation secondaire par le travail, car postérieure aux modalités classiques de la socialisation primaire par l'école, la famille et la religion, dont parlait Parsons à la suite des culturalistes américains, remettait également en cause les canons motivationnels de la psychologie industrielle.

Les échelles de Maslow sur les besoins primaires et secondaires sources de motivation au travail, de même que les listes de besoins matériels et spirituels de D. Hertzberg à la source de l'école américaine d'enrichissement des tâches et d'organisation du développement (Morin, 1977) devaient être revues à la lumière de mes travaux sociologiques. Non seulement les motivations pouvaient varier en fonction de modèles identitaires exprimant des attentes de relations et d'implications différentes selon les contextes organisationnels. Mais surtout l'objectif de socialisation devenait la conséquence même de l'expérience sociale d'accès à la reconnaissance par le travail. Loin d'être le seul réceptacle de systèmes de valeurs issus de la socialisation primaire, les organisations au temps de la grande croissance étaient devenues elles-mêmes sources de socialisation par la variété des positions d'acteurs qu'elles engendraient dans leurs propres fonctionnements habituels. Les fameuses relations humaines des psychologues n'étaient pas qu'un simple facteur d'ajustement aux contraintes économiques et techniques de la production. Au cœur de l'espace évolutif et jamais achevé de la rationalité organisationnelle s'exprimait une dimension nouvelle de la socialisation par la capacité d'être acteur d'une société salariale. Une autre conception de la dignité humaine que celle de la satisfaction de besoins, issus de la socialisation primaire, renforcée par tous les mécanismes d'influence comportementale de la publicité, ressortait des travaux de sociologie confrontés à l'omniprésence du phénomène organisationnel. Être acteur de la situation par « *l'appartenance* » choisie et affirmée pour la bureaucratie et ses règles formelles, par le pouvoir de réaliser une « œuvre » personnelle et collective dans le travail, par la maîtrise d'une trajectoire évolutive dans les responsabilités, et enfin par la possibilité d'opposition et de résistance à la volonté dominatrice d'acteurs trop puissants, constituait les voies nouvelles des identités par le travail.

Cette lecture organisationnelle de la production des identités fait apparaître quatre souches identitaires : *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *la résistance* permettant de revisiter autrement les figures symboliques de la valeur travail héritées de la première révolution industrielle. Au temps des grandes concentrations industrielles du textile, du charbon, de la sidérurgie et de l'automobile, typiques de Billancourt, du Creusot, Longwy, Metz, Pont-à-Mousson, du Nord, etc., l'identité acquise par le travail renvoie déjà à nos quatre catégories de reconnaissance sociale : par l'appartenance maison dont le Patron est la figure symbolique du paternalisme ; par le métier producteur de l'œuvre professionnelle dont le Compagnon est l'illustration emblématique ; par la trajectoire du parcours d'apprentissage professionnel sur le tas dont l'apprenti et l'arpète ont été les images bien connues ; enfin, par la lutte ouvrière de libération contre l'exploitation capitaliste et la gestion paternaliste et souveraine des œuvres sociales dont la figure du militant reste gravée dans la mémoire du socialisme.

Mais toute cette histoire identitaire, véritablement fondatrice d'une première culture industrielle, ne confère la reconnaissance sociale qu'aux détenteurs de pouvoirs exceptionnels, ceux du capital acquis par l'exploitation, ceux du métier

acquis à la longue et au terme de beaucoup d'efforts, et enfin ceux de la capacité militante acquise au prix de risques et de volonté exceptionnelle. En d'autres termes, l'identité au travail des premiers temps de l'industrie demeurait quasiment une affaire de confrontation entre les différentes aristocraties du travail dont l'ensemble des manœuvres et gros bataillons d'immigrants de la campagne et de l'étranger était exclu.

Avec l'émergence de la grande organisation en perpétuelle transformation pour cause de croissance, les possibilités d'être acteurs se sont diversifiées dans un réseau complexe de relations de pouvoir et de lutte autour du contrôle de la rationalité. Quatre nouvelles figures de l'identité ont traduit alors cet accroissement des richesses de l'expérience sociale du travail. La *figure de l'expert technicien et ingénieur,* mais aussi professionnel ouvrier de l'entretien et du dépannage, remplace l'aristocratie du métier dans l'affirmation d'une œuvre, cette fois plus collective, celle du bon fonctionnement des organisations. La *figure du cadre,* tant valorisée en cette période de double promotion sociale, par la montée dans l'échelle hiérarchique en interne et par l'accès aux études des enfants des classes populaires, exprime, d'une part, la reconnaissance des efforts consacrés à l'étude et à la formation d'adulte et, d'autre part, la reconnaissance des responsabilités assumées dans l'effort d'encadrement de personnels de production. La *figure du militant* antérieurement symbolique de l'opposition, se mue progressivement en celle du syndicaliste partenaire social d'une sorte de contre pouvoir dans la gestion des personnels. Défenseurs des salariés menacés, des conditions de travail et de rémunération des personnels, les syndicalistes risquent leur avenir professionnel mais gagnent la reconnaissance sociale d'une capacité à remplacer la domination technocratique sur les grandes organisations, par une véritable régulation conjointe articulant l'autonomie des travailleurs et la production formelle des règles du contrôle de la production et de la gestion des personnels. Enfin, la *figure du responsable* intégrant les structures de la bureaucratie en échange d'avantages sociaux et économiques permettant de participer à la société de consommation, traduit en fait un désir de reconnaissance par l'appartenance à de grandes organisations source de bénéfices en croissance, de salaires, de plein emploi, et de welfare constitutif d'une nouvelle classe moyenne.

C'est ainsi que l'identité au travail des Trente Glorieuses a largement débordé les références élitistes de la période industrielle antérieure. Dans un développement continu que l'on croyait garanti par la croissance, l'organisation de la production, tirant la société vers un mieux être économique et social, offrait aux salariés des voies nombreuses, évolutives et différenciées, d'un enrichissement identitaire par le travail. Il restait certes de considérables inégalités en la matière car le taylorisme continuait de bloquer des masses de travailleurs dans les contraintes d'une identité fusionnelle encore proche des luttes sociales antérieures. Mais l'ouverture de négociations collectives, la reconnaissance officielle du partenaire syndical conquise en mai 68, le développement des études et de l'université de masse, les programmes d'enrichissement des tâches sur les exemples californiens et scandinaves, permettaient d'envisager un avenir

de société salariale contribuant au développement personnel de l'ensemble des salariés. Travail, carrière, formation d'adulte et développement des organisations, y compris par davantage d'expérimentations participatives, tracent alors les chemins plausibles vers une socialisation véritablement partagée dans la vie de travail en organisation.

3. Les aventures identitaires de la modernisation

Comme il est fréquent en sociologie, l'avenir de société n'a pas confirmé les extrapolations issues des analyses antérieures. La question sociale de l'identité collective liée à l'expérience du travail trouve certes une confirmation dans l'analyse par D. Segrestin (1983) des ressorts cachés des luttes apparemment corporatistes de métiers menacés : dans l'imprimerie, la sidérurgie, les mines, l'aviation. Pour cet auteur les ouvriers du Parisien libéré, tout comme les pilotes de ligne ou les hôtesses d'Air France, et plus tard les coordinations d'infirmières mais aussi de L.I.P.S. à Besançon, luttent bien tous pour défendre plus qu'un boulot et un salaire, ils veulent conserver les moyens organisationnels d'une identité professionnelle qui leur confère une dignité sociale et citoyenne dans leur famille et leur bassin d'emploi.

De même, les travaux comparatifs de Ph. d'Iribarne (1989), poursuivant ceux d'Hofstede (1974), et annonçant ceux de D. Mercure (1995) sur l'entreprise algérienne, démontrent combien les cultures nationales trouvent dans la vie de travail en entreprise l'une de ses principales sources d'expression et de revitalisation. L'organisation contribue, de fait, à socialiser une seconde fois les membres d'une société en leur apportant une expérience de relations et d'interactions de pouvoirs riche en dynamiques sociales et en affirmations identitaires.

Mais la croissance n'était pas au rendez-vous de l'avenir pour nos sociétés occidentales. Le phénomène organisationnel ne suffit plus à garantir l'avenir du travail et de l'emploi, dans un contexte de crise économique et de concurrence internationale de plus en plus pressante en Europe, en Amérique et en provenance de l'Asie.

Au tournant des années 70-80, c'est en fait la question de l'entreprise qui prend le pas sur celle de l'organisation pour assurer la continuité de l'effort de développement économique et social. Il s'agit plus de mobiliser les capacités de coopération et d'initiative des travailleurs pour assurer la qualité et la performance, que de croire en la perfection de l'organisation du travail. La gestion des ressources humaines, de la culture d'entreprise et de ses projets deviennent les maîtres mots du management, tandis que le discours et les efforts de modernisation des structures, des technologies, des modalités d'organisation et de gestion constituent la parade des entreprises pour sauver l'emploi. Le salut se trouve dans une sorte de bond en avant de la modernisation et tant pis pour les canards boiteux des industries vieillissantes, il faudra les fermer ou les reconvertir !

Dans un tel contexte de mobilisation d'urgence que sont devenues les identités liées au travail ? Nos quatre souches identitaires ont fait l'objet d'analyses complémentaires permettant de constater de significatives transformations par rapport à la période de croissance.

Du côté de l'œuvre, tout d'abord, N. Alter (1990) analysant les effets identitaires de l'immense développement des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication, montre à quel point les nécessités d'innovation dans tous les domaines de la production industrielle, administrative et des services, a produit une catégorie de pionniers du changement profondément soucieux de reconnaissance professionnelle, tout en sécrétant du même coup le sentiment d'exclusion de l'avenir pour les fonctions et professions menacées. La dynamique identitaire de l'innovation se concrétise en des interactions sociales d'un nouveau genre entre professions d'avenir, professions menacées et gestionnaires légalistes d'un véritable désordre dans les anciens repères de l'organisation. Au bout de la croissance resurgit ainsi le désir professionnel comme base fondatrice de l'identité, dans le droit fil de l'appel à la créativité constamment relancé par les vagues successives et quasi ininterrompues de l'innovation technologique.

Mais, cette dynamique de modernisation doit également prendre appui sur une nouvelle expérience de mobilité qui ne peut plus être limitée aux seules voies de la promotion hiérarchique. C'est ici que Claude Dubar (1991) apporte une contribution explicite et novatrice au problème de la production sociale de l'identité en étudiant les parcours de formation d'adultes. Il en tire une formulation originale de l'expérience identitaire montrant combien les salariés de tout grade réagissent fortement aux perspectives de parcours évolutifs : les exclus et bloqués dans les professions menacées vivent leur situation dans un malaise identitaire les conduisant au repli défensif. Les mobiles et promotionnels en entreprise y trouvent des raisons insoupçonnées antérieurement d'attachement aux entreprises qui leur assurent tout à la fois métier et mouvement. Enfin, de jeunes catégories de diplômés vivent en quelque sorte « à l'américaine » une expérience d'autonomie et d'indépendance appuyée sur des capacités professionnelles facilement transférables d'une entreprise à l'autre. De ces constats d'une socialisation fortement tributaire de la mobilité professionnelle, Claude Dubar déduit une lecture conceptuelle de l'identité comme processus de transaction avec les autres porteurs d'une image sociale dans les interactions au travail, et avec soi-même dans l'expérience passée et future de son parcours ; la socialisation réussie est le résultat de cette double transaction. Aux dynamiques sociales de système organisationnel et d'appartenance de classe, Claude Dubar ajoute la considération d'un parcours de sujet d'une histoire évolutive plus ou moins favorisée par le travail. La maîtrise d'une trajectoire professionnelle devient ainsi un facteur puissant de socialisation par le travail et du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Parallèlement à ces deux phénomènes identitaires, faiblement actifs auparavant, les années 80 de la modernisation ont aussi développé l'expérimentation participative pour réussir la qualité, l'expression et la communication autour de

projets de services ou même d'entreprise. Des millions d'heures et d'individus ont été concernés par la mise en groupe pour réfléchir, créer, évaluer, se former, bref pour participer à l'effort de la modernisation. Or, Dominique Martin (1989), reprenant les travaux évaluatifs de toutes ces actions participatives effectuées par lui et par d'autres sociologues (J. Gautrat, D. Linhart, A. Borzeix, W. Iziakoff...) fait le constat d'un mouvement identitaire inachevé. À l'engagement de s'intégrer activement dans une dynamique culturelle d'analyse et de créativité en groupe et sans contrainte hiérarchique, généralement observée dans de très nombreuses expériences participatives, succède le plus souvent les désillusions du retour à la chaîne ou aux activités sous contrôle et sans initiative. L'identité des individus résiste mal à cette expérience de double jeu, voir de double langage ou de double injonction contradictoire dont on connaît les conséquences pathologiques. Toutes ces actions expérimentales et intermittentes ont probablement révélé le potentiel d'argumentation, d'analyse et de cognitivité des salariés de générations nouvelles formés par la scolarisation de la croissance. Mais ces groupes de paroles ne débouchent pas sur des capacités d'action collective durable. À terme, ce serait plutôt une méfiance envers les initiatives managériales qui en est résultée et le sentiment collectif d'avoir moins de risque à se défendre qu'à participer.

Une recherche sociologique sur les mondes sociaux de l'entreprise française (Francfort *et al.*, 1995) achevée en 1993 sur une population de 4 000 salariés, de tous grades, entendus en entretien dans 81 établissements, donne finalement le résultat de toute cette dynamique identitaire de la période de modernisation. On retrouve bien nos quatre souches : *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *la résistance*, mais elles ont largement bougé depuis la période de croissance. Vingt années après mes résultats d'enquêtes ayant fondé l'hypothèse de l'identité au travail, les figures symboliques d'affirmation ont beaucoup changé. Du côté de l'appartenance, c'est l'adhésion à l'entreprise qui devient une réalité forte mais non plus comme l'appartenance maison du paternalisme, ni comme l'esprit fonctionnaire des bureaucraties. On découvre en fait une mentalité entrepreneuriale centrée sur l'attachement à l'entreprise comme lieu de réalisation collective mais aussi de gestion et de contrôle des résultats commerciaux. En partie la conséquence du travail sur la qualité et la communication, et la protection de l'emploi, cet esprit entrepreneurial s'illustre pour les années 80 dans la figure emblématique et médiatisée du chef d'entreprise.

Avec l'innovation technologique, c'est le retour du professionnel qui remplace la figure triomphante de l'expert de la croissance organisationnelle. Il est probable que la précarité de l'emploi renforce ce désir de maîtrise d'un métier. On peut aussi penser que la relative perte d'influence de l'œuvre organisationnelle renforce, par ailleurs, le souci d'une professionnalisation également plus en rapport avec l'élévation de la durée des études. D'une certaine façon, la logique de l'honneur fondée sur la maîtrise d'un métier se renforce (d'Iribarne, 1996).

La dynamique sociale de la trajectoire verticale mais surtout sous la forme de mobilité prend une force nouvelle avec la figure devenue glorieuse de l'expatrié,

moins perçu comme un transfuge qu'apprécié comme l'ambassadeur de ses expériences d'origine ou de voyages nécessairement liés à la mobilité.

Enfin, la dynamique identitaire de l'opposition est devenue surtout défensive face aux risques de chômage et aux efforts de mobilisation autour de la modernisation. Ce sont en fait les catégories professionnelles menacées par le changement qui construisent des collectifs de défense pour conserver leur emploi et leur profession.

L'expérience identitaire des années 80, que nous avons choisi d'appeler « modernisation », est également résumée dans le tableau de la page suivante. On y lit la conjonction d'une double expérience socialisatrice, celle des parcours professionnels et celle des implications dans l'entreprise, au détriment de l'action collective d'opposition, qui se trouve doublement maitriser un avenir sans cesse menacé en contrôlant tout à la fois les chemins du parcours professionnel et les voies du projet d'entreprise. Telle est, me semble-t-il, l'ambition de reconnaissance qui ressort des années de la modernisation. Claude Dubar a eu raison de fonder son concept d'identité en cette période sur une perpétuelle transaction entre les images du passé et celles de l'avenir que renvoient les collègues.

L'aventure identitaire de la modernisation a donc bien existé comme l'annonçait à sa façon l'ouvrage collectif, « Modernisation, mode d'emploi » (Riboud, 1987), ainsi que le commentaire critique de D. Linhart (1994) sur le problème de l'identité au cœur de la modernisation de l'entreprise. On ne peut, en effet, engager un processus de transformation des structures matérielles de l'entreprise sans engager un réel mouvement identitaire. Le type de l'entreprise modernisée analysé dans « Les mondes sociaux de l'entreprise » fait en effet reposer l'équilibre de sa dynamique sociale sur des jeux d'acteurs complexes, voir désordonnés, comme les repérait déjà N. Alter, orientés vers deux finalités : la recomposition des professions et la gestion des ressources humaines. Un monde en voie de modernisation s'affirme certes par une tension vers plus de rationalité, mais il s'appuie concrètement sur l'attention aux individus, à leurs ressources humaines individuelles et collectives, et peut-être plus profondément sur une quête de reconnaissance professionnelle. L'aventure identitaire se développe bien au cœur de la modernisation, bien au-delà des seuls jeux de pouvoir porteurs de la croissance organisationnelle.

4. Au cœur de la crise un échec de la socialisation par le travail

Et puis voilà que ce bel édifice identaire se trouve ébranlé par le choc des plans sociaux. « Peut-on moderniser sans exclure » ? Telle était la question inquiète d'étudiants en ressources humaines contemplant avec effarement « les sales boulots » de la gestion de l'emploi réduite à la conduite de licenciements sans bavure. Dans ce contexte, l'expérience identitaire du travail paraît réduite à une peau de chagrin. On ne croit plus à l'entreprise, les précaires ont trop peur

Construction des Identités au travail : modalités sociales d'accès à la reconnaissance

Contexte	Appartenance	Œuvre	Trajectoire	Résistance	Culture
Epoque industrielle	Maison (Le Patron)	Métier (Le Compagnon)	Apprentissage (L'Apprenti)	Lutte sociale (Le Militant)	Les Aristocraties du travail
Croisssance forte	L'organisation (Le Responsable)	Expertise (L'Expert)	Promotion (Le Cadre)	Action collective (Le Partenaire social)	La Sociale Démocratie
Modernisation et contingences	Entreprise (L'Entrepreneur)	Profession (L'Innovateur)	Mobilités (L'Expatrié)	Communauté défensive (Les Collectifs)	La Communauté d'entreprise
Crise et menaces sur l'emploi	Plans sociaux (L'Exclu)	Le Stress (Le burn out)	Employabilité (Le Précaire)	Le Chômage (L'Individu en friche)	La Crise
Mondialisation et Aménagement du Temps de travail	Société locale (Le Pays)	Compétences critiques (Le Bénévole)	Projets dans et hors du temps de travail (Le Sujet)	Confrontation de logiques (Le Débat)	Le Développement social d'entreprise
	L'*Appartenance* Maison restreint son emprise sur la vie du salarié	L'*Œuvre* devient un principe identitaire alternatif	L'expérience du *Trajet* s'accroît et se diversifie	Les dynamiques de résistance s'intériorisent dans l'entreprise autour de ses orientations	

Identity construction at work

de perdre l'emploi pour s'affirmer, les statutaires et protégés souffrent de honte du privilège indu de l'emploi garanti. Comme le souligne Christophe Dejours (1993), les chômeurs se découvrent stupéfaits de ne plus savoir comment s'identifier à une position sociale qui ne soit plus celle d'un emploi, désormais inatteignable. Les syndicats n'ont plus le pouvoir de s'opposer aux licenciements secs ; les trajectoires se transforment en mobilités erratiques dépendantes des politiques de flexibilité. La mondialisation financière règne en dieu vengeur et dévoreur de ses propres enfants !

La figure sociale annoncée devient celle de l'exclu de l'emploi, de l'innovation, de la mobilité, du travail créateur. La fracture sociale l'emporte sur la cohésion sociale et les penseurs de l'avenir s'en viennent à imaginer la fin du travail et son remplacement par une série d'activités bénévoles et associatives comme future source de l'identité socioprofessionnelle ; on ne demanderait plus : « que faites-vous dans la vie ? », mais : « que faites vous de votre vie ? »

Et la révolte des chômeurs, exclus d'un avenir promis et qu'ils pensaient avoir gagné par leurs efforts passés ne se fait pas encore sentir. Encore que des collectifs de défense des professions menacées s'annoncent, dans toute situation critique. La grève de 95, après d'autres révoltes de bassins d'emploi, et en attendant les collectifs de chômeurs de décembre 97, exprime la difficulté à vivre le monde social de l'entreprise en crise (Francfort *et al.*, 1995) où la menace sur l'emploi tient lieu de régulateur social en plongeant l'ensemble des acteurs dans un profond sentiment de perte d'identité professionnelle sociale et psychologique. L'entreprise y perd sa légitimité comme l'exprime, à juste titre, Dominique Thierry (1996).

Prise en écharpe par la crise de l'emploi, l'entreprise qui a perdu le moteur identitaire de la croissance organisationnelle, n'arrive plus à répondre aux attentes développées par l'aventure modernisatrice. Pour beaucoup de salariés, cadres, jeunes, professionnels, l'entreprise perd sa valeur de socialisation par le travail. Une véritable catastrophe identitaire s'abat, comme dans les sombres périodes de guerre, sur les individus au travail autant que sur leur collectif !

5. Une société en quête de sujet

Tant de drames personnels et collectifs révèlent la fragilité identitaire d'une société salariale entièrement construite sur les dynamiques sociales du travail. Cadres, dirigeants, professionnels et simples salariés découvrent avec stupeur cet individu en friche dont parle si bien P. Boulte (1995). Comment obtenir une reconnaissance sociale si le pouvoir, le parcours et l'appartenance à l'entreprise font défaut, ainsi que l'action collective défensive ?

De ce drame contemporain, assez bien désigné par le terme de fracture sociale pour signifier l'ampleur d'une véritable nouvelle question sociale, il ressort le constat que l'entreprise devient « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1990) comme l'ont assez tôt découvert un groupe de sociologues analystes du travail,

de l'organisation et de l'entreprise. Contribuant depuis un siècle à la définition sociales des individus, l'entreprise, confrontée aux contraintes nouvelles de la mondialisation, ne pourrait plus prétendre en assurer la responsabilité à elle toute seule comme au temps du paternalisme ou de la croissance. Tel serait formulé notre diagnostic de fin de siècle !

Dans toute période de mutations profondes, il faut savoir se pencher sur la réalité vécue pour saisir l'émergence de nouvelles modalités sociales de la production d'identité. Des analyses sociologiques récentes, et encore parcellaires, permettent alors d'entrevoir l'apparition d'une recherche identitaire fondée sur la double implication des individus dans les activités de travail et de vie professionnelle, dès lors qu'ils sont conduits à vivre les conséquences de trois phénomènes majeurs : la privatisation généralisée de l'économie libérale, suite à l'effondrement du système soviétique, la mondialisation de la concurrence avec son lot d'opportunités aléatoires, la réduction du temps de travail salarié sur la semaine, dans l'année et sur une vie entière.

Héritiers d'une société salariale de plein emploi sur deux ou trois générations, les travailleurs de tout grade n'arrivent cependant pas à imaginer une totale substitution des repères identitaires du travail par ceux de simples activités volontaires. Ils s'efforcent, en revanche, de fonder leurs dynamiques de reconnaissance sociale sur de nouveaux investissements diversifiés. « L'œuvre » s'apparente alors à la recherche de compétences multiples transférables de la sphère du travail à celle des activités parallèles associatives et bénévoles (Laville & Sainsaulieu, 1997). C'est ainsi que la gestion des compétences remplace celle de l'emploi et de l'avenir professionnel. Du côté de « la trajectoire », on trouve surtout la gestion de projets évolutifs dans et hors le travail, tout particulièrement appuyée sur une généralisation du recours à la formation d'adulte comme moment clé d'orientation et de redéfinition de projets de vie ; à l'extrême, chaque individu se sent concerné par les problèmes d'insertion de ses proches autant que de lui-même (Ème, 1994).

« L'appartenance » ne se décline plus comme l'adhésion au seul destin de l'entreprise de marché, mais par la définition d'un type d'économie solidaire (Roustang *et al.*, 1997) permettant l'hybridation de ressources marchandes, étatiques et bénévoles sur la base d'une ouverture des entreprises à leurs divers environnements locaux et institutionnels. Enfin, la dynamique identitaire de « l'opposition », en attendant la possible révolte collective des secteurs du chômage, peut s'exprimer dans le débat interne à l'entreprise, entre logiques du projet, de la profession, du marché et de la défense communautaire, autour de la définition d'objectifs de développement légitime par des processus d'élaboration collective des politiques de l'entreprise.

Ces évocations, illustrées par la dernière ligne du tableau des dynamiques sociales de l'identité, demeurent encore largement hypothétiques. Elles traduisent tout de même un profond changement dans la société salariale, en quête d'un second souffle, et sans que l'on puisse encore distinguer de figures emblématiques d'une telle transformation, tant est brutale la rapidité de ces changements de mode de socialisation touchant le secteur privé et à présent un

secteur public ayant perdu les fondements idéologiques de ses protections statutaires.

Le monde du travail a certainement perdu son caractère central de constitution identitaire puisqu'il n'empêche pas l'exclusion de salariés qualifiés, dans des entreprises même réorganisées, modernisées et performantes. L'entreprise découvre qu'elle ne remplace pas la société, mais qu'elle la façonne et en est partie prenante dans la mesure où les individus peuvent s'y constituer comme sujet d'investissements multiples dans et hors le travail. Blaise Ollivier (1995), sociologue et psychanalyste, dévoile à sa manière, et avec Christophe Dejours, comment l'avenir de l'entreprise dépend de la capacité subjective de ses membres à se construire une histoire personnelle au carrefour d'engagements multiples et diversifiés. Tiraillée entre les pressions de la finance internationale et les désirs des salariés voulant acquérir quelque part une expérience d'acteur autonome, les entreprises hésitent sur leurs finalités économiques et sociales. Concilier des points de vue contradictoires autour d'objectifs légitimes constitue le défi nouveau du management. Aider les individus à trouver du sens personnel dans la réalisation d'œuvres économiques incertaines devient l'impératif mobilisateur d'une société en quête d'acteurs pour construire autrement la démocratie. Faire de l'individu un sujet d'actions collectives à finalité économique et sociale devient une exigence majeure pour l'entreprise, sous peine de la voir dissoudre sa valeur de performance dans une permanente gestion de crises individuelles.

Conclusion

Deux commentaires s'imposent au terme de cette histoire sociale de l'identité au travail. Tout d'abord, l'entreprise est bien partie prenante d'une histoire sociale qui ne se limite pas aux seuls conflits du travail. On peut même affirmer qu'une entreprise sans grève ne manque pas d'histoire sociale : celle des voies et moyens de la reconnaissance sociale des individus comme acteurs du travail conduisant à la performance économique. « L'œuvre », « l'appartenance », « la trajectoire », « l'opposition » constituent les ressorts majeurs de cette construction de l'identité. Les personnages emblématiques et les scènes caractéristiques de cette construction identitaire ont pu bouger d'un chapitre à l'autre de cette histoire. De l'industrie à la société locale, en passant par l'organisation et l'entreprise, le décor a pu changer mais la question reste centrale, celle de l'effet identitaire du salariat. La fin du plein emploi garanti à vie, dans une rapide ouverture à la concurrence mondiale, ouvre incontestablement un nouveau chapitre de cette histoire identitaire. L'entreprise s'y découvre poreuse à ses divers environnements. Les temps sociaux du travail et de l'activité bénévole se rééquilibrent, l'identité par le travail doit composer avec celle d'autres activités associatives, culturelles ou politiques. La socialisation secondaire des adultes tend à reposer sur plusieurs dynamiques sociales adjacentes : l'entreprise, l'association, la formation permanente. C'est ainsi que l'entreprise doit s'intégrer

davantage à la société pour bénéficier de l'autonomie créative et de l'identité enrichie de ses salariés à temps complet ou partiel. Sérieuse question pour les politiques de G.R.H. !

L'autre commentaire de cette histoire sociologique de l'entreprise concerne les transformations conceptuelles qui lui sont associées. La question de l'identité pour le sociologue est, en fin de compte, celle de la constitution sociale du sujet de l'action. Sans repères sociaux clairement définis, l'individu perd le sentiment de sa permanence et de sa cohérence, il perd l'identité et bascule dans une pathologie sans capacité d'être acteur en société. Mais les repères sociaux, les catégories porteuses de jugement et d'attention, ne peuvent dépendre seulement des enseignements socialisateurs des institutions primaires (famille, école, religion, armée) quand trop de changements diminuent la pertinence de ces messages éducatifs. À côté de la justice, de la santé et de la politique, l'entreprise prend désormais ici rang dans les institutions secondairement chargées d'une socialisation des adultes. Longtemps cantonnée dans une lecture de classe, cette socialisation par l'entreprise a connu une première forme de diversification par l'expérience du pouvoir menant à l'œuvre organisée, à une trajectoire de carrière ou à une réglementation de contrôle. Ce fut là une phase importante de cette histoire conceptuelle de l'identité par le travail en pleine période de croissance des organisations.

Avec la crise et la modernisation, une autre conceptualisation identitaire résulte de l'ampleur des phénomènes de mobilité et de transactions entre un passé et un avenir dans le contexte des interactions et rapports sociaux de la production. L'acteur ne trouve plus ici les ressources de reconnaissance que lui offraient les perspectives de croissance et de jeu de pouvoir dans les organisations. Une étonnante dynamique de capacité transactionnelle fondée sur l'expérience de parcours professionnalisant tend à s'ajouter à l'ancienne synthèse de l'acteur stratégique en système organisé. L'entreprise doit ainsi compter avec une double socialisation : organisationnelle et aussi professionnelle !

Avec la crise sociale liée aux menaces sur l'emploi, l'affirmation identitaire par le travail ajoute encore d'autres perspectives à la construction de l'acteur comme sujet de ses multiples investissements en activités professionnelles et personnelles dans ses activités extérieures au travail.

Telles sont les péripéties d'une histoire sociologique de l'identité par le travail qui n'a probablement pas fini de surprendre par la vitalité de ses multiples rebondissements. La sociologie de l'entreprise y trouvera certainement l'enrichissement empirique et théorique de ses objets d'investigation.

Bibliographie

Alter, N. (1990). *La gestion du désordre.* Paris : L'Harmattan.

Andrieux, A., & Lignon, J. (1960). *L'ouvrier d'aujourdhui : sur les changements dans la condition et la conscience ouvrière.* Paris : Marcel Rivière.

Belleville, P. (1963). *Une nouvelle classe ouvrière.* Paris : Julliard.

Boulte, P. (1995). *Individus en friche : essai sur la réparation de l'exclusion par la restauration du sujet.* Paris : Desclée de Brouwer.
Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat.* Paris : Fayard.
Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique.* Paris : Le Seuil.
Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris : Le Seuil.
Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail.* Paris : Bayard.
Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.* Paris : A. Colin.
Durand, C. (1978). *Le travail enchaîné.* Paris : Le Seuil.
Ème, B. (1994). Insertion et économie solidaire. In B. Ème, & J.-L. Laville, *Cohésion sociale et emploi.* Paris : Desclée de Brouwer.
Erbes-Seguin, S. (1993). *Le travail et sa sociologie.* Paris : L'Harmattan.
Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., & M. Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise.* Paris : Desclée de Brouwer.
Friedman, G. (1964). *Le travail en miette.* Paris : Gallimard.
Golthorpe, J. H., & Lockwood, P. (1968). *The affluent worker.* Cambridge : Cambridge University Press.
Hofstede, G. (1974). *Conséquences culturelles.* Paris : E.M.E.
Iribarne, P. (d') (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales.* Paris : Le Seuil.
Iribarne, P. (d') (1996). *Vous serez tous des maîtres : la grande illusion des temps modernes.* Paris : Le Seuil.
Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (Dir.), (1997). *Sociologie de l'association.* Paris : Desclée de Brouwer.
Linhart, R. (1978). *L'établi.* Paris : Éd. de Minuit.
Linhart, D. (1994). *La modernisation des entreprises.* Paris : La découverte.
Mallet, S. (1963). *La nouvelle classe ouvrière.* Paris : Le Seuil.
Martin, D. (Dir.) (1989). *Participation et changement social dans l'entreprise.*Paris : L'Harmattan.
Mendras, H. (1994). *La seconde révolution française : 1965-1984.* Paris : Gallimard.
Mercure, D. (1995). *Culture et management dans les entreprises algériennes.* Paris : L'Harmattan.
Morin, P. (1977). *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines.* Paris : Dunod.
Ollivier, B. (1995). *L'acteur et le sujet : vers un nouvel acteur économique.* Paris : Desclée de Brouwer.
Riboud, (1987). *Modernisation, mode d'emploi : rapport au Premier Ministre.* Paris : U.G.E.
Roustang, G., Laville, J.-L., Ème, B., Perret, B., & Mothé, D. (1997). *Pour un nouveau contrat social.* Paris : Desclée de Brouwer.
Sainsaulieu, R. (1972). *Les relations de travail à l'usine.* Paris : Les Éditions d'Organisation.
Sainsaulieu, R. (1977) (1re Éd.). *L'identité au travail.* Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
Sainsaulieu, R. (1990). *L'entreprise, une affaire de société.* Paris : Presses de Sciences Po.
Segrestin, D. (1983). *Le phénomène corporatiste.* Paris : Fayard.
Terssac, G. (de). (1990). *Autonomie dans le travail.* Paris : P.U.F.
Thierry, D. (1996). L'entreprise face à la question de l'emploi. Paris : L'Harmattan.
Tiffin, J., & Mc Cormick, E. J. (1967). *La psychologie industrielle.* Paris : P.U.F. (Traduction et adaptation R. Sainsaulieu).
Touraine, A. (1965). *La conscience ouvrière.* Paris : Le Seuil.

ABSTRACT

From the fifties to the seventies, research in sociology has progressed with regards individual's socialisation through work. The main paths to asserting identity through work are the feeling of belonging to an organisation or a group, self-achievement, job progressions and oppositions. However, the beginning of post industrial society and the present crisis in society have led to changes in the socialisation process that is now more and more linked to activities outside of work. This evolution embodies the outcome of understanding of social dynamics within firms.

